ASSOLOMBARDA

Linee guida Genitorialità

Dispensa n°15/2026

A cura delle Aree
Lavoro e Previdenza | Sindacale

Indice Contenuti

1. **Introduzione** 3

2. **Le previsioni dei CCNL in materia di genitorialità** 5

3. **La best practice della contrattazione di secondo livello** 9

1

Introduzione

La genitorialità rappresenta oggi per le imprese una leva strategica di attrazione, motivazione e permanenza dei talenti, oltre che un ambito in cui la contrattazione collettiva e aziendale possono fare la differenza rispetto ai soli minimi di legge. Le presenti linee guida nascono con l'obiettivo di offrire alle imprese associate uno strumento pratico e operativo per orientarsi tra le tutele previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro e le esperienze più avanzate maturate a livello di contrattazione di secondo livello, individuando le principali leve a disposizione delle aziende — tempo, sostegno economico, servizi a supporto dei genitori e cultura organizzativa.

Il lavoro si inserisce in continuità con la ricerca "La Genitorialità in azienda: congedi e altre politiche per la flessibilità lavorativa", realizzata da Assolombarda con il Centro Dondena dell'Università Bocconi e presentata nel marzo 2026. Lo studio analizza come le imprese stiano affrontando il tema della genitorialità, approfondendo le politiche adottate a sostegno della conciliazione vita-lavoro, l'utilizzo dei congedi — in particolare quello di paternità — e le principali barriere culturali e organizzative che ne limitano ancora la diffusione.

La ricerca ha restituito un quadro chiaro. La flessibilità organizzativa, attraverso strumenti come smart working e orario flessibile, è oggi la leva più matura e percepita come più efficace dalle imprese: supporta i genitori, migliora il benessere dei lavoratori e rafforza la capacità delle aziende di attrarre e trattenere talenti. Le politiche di congedo, pur fondamentali, richiedono invece un ulteriore sforzo di valorizzazione e normalizzazione: la loro diffusione oltre i minimi di legge resta limitata e il loro utilizzo continua a essere fortemente differenziato tra madri e padri. È emerso inoltre come le barriere alla piena fruizione degli strumenti a sostegno della genitorialità, in particolare del congedo di paternità, siano prima di tutto organizzative e culturali — il timore del giudizio dei superiori, la scarsa informazione, la difficoltà a gestire le sostituzioni — più che normative.

La ricerca evidenzia infine il ruolo centrale della leadership e della comunicazione interna nel favorire un uso pieno e consapevole degli strumenti di conciliazione, sottolineando come investire nella genitorialità non sia solo una misura di welfare, ma un fattore di competitività e sostenibilità organizzativa.

Da qui l'esigenza di uno strumento che non si limiti a descrivere l'esistente, ma aiuti le imprese a costruire un proprio percorso: partendo dalla base di tutela garantita dai contratti collettivi, passando in rassegna le pratiche più efficaci sperimentate attraverso la contrattazione aziendale, fino a indicazioni operative su come rendere queste misure realmente accessibili e conosciute all'interno dell'organizzazione. Le politiche di genitorialità, infatti, non si configurano come un costo o una concessione, ma come un investimento sulla continuità lavorativa, sul benessere organizzativo e sulla sostenibilità complessiva dell'impresa.

2

Le previsioni dei CCNL in materia di genitorialità

Le previsioni contenute nei principali contratti collettivi nazionali mostrano come il tema della genitorialità sia ormai stabilmente integrato nella disciplina dei rapporti di lavoro, attraverso un insieme articolato di tutele economiche, strumenti di flessibilità e misure di conciliazione tra vita privata e lavoro.

Un elemento trasversale è rappresentato dal richiamo al quadro normativo di riferimento, in particolare al D.Lgs. 151/2001, che continua a costituire la base minima di tutela per maternità, paternità e congedi parentali. A partire da questo impianto, molti CCNL introducono interventi migliorativi, soprattutto sul piano economico e organizzativo.

La ricognizione è stata condotta prendendo in considerazione alcuni tra i principali contratti collettivi di diversi settori produttivi – tra cui Alimentari, Chimico-Farmaceutico, Gomma-Plastica, Metalmeccanica, Multiservizi, Telecomunicazioni e Terziario – al fine di evidenziare le principali soluzioni adottate e le tendenze più diffuse in materia di sostegno alla genitorialità.

Tutela economica e congedi di maternità e paternità

Sul piano economico, si rileva una significativa convergenza tra i diversi contratti: in numerosi casi è prevista **l'integrazione dell'indennità di maternità fino al 100% della retribuzione per il periodo di astensione obbligatoria**.

Questa previsione rappresenta un elemento di particolare rilievo, in quanto contribuisce a ridurre l'impatto economico della maternità e garantisce una maggiore stabilità del reddito familiare.

Per quanto riguarda la **paternità**, il quadro appare più eterogeneo. In molti casi i contratti si limitano a recepire la disciplina legislativa; tuttavia, emergono anche prime esperienze che introducono **giorni aggiuntivi o permessi specifici**, segno di una progressiva attenzione al ruolo dei padri nella cura dei figli.

Congedo parentale e modalità di fruizione

Il **congedo parentale** rappresenta uno degli strumenti principali per la gestione dei tempi di cura e di lavoro.

Accanto a situazioni in cui la disciplina contrattuale ricalca quella di legge, si osserva una crescente attenzione alla **flessibilità delle modalità di fruizione**. In particolare, in diversi contesti è prevista la possibilità di utilizzo su **base oraria**, con definizione di soglie minime e regole di programmazione.

Queste soluzioni consentono di adattare l'utilizzo del congedo alle esigenze concrete dei lavoratori e delle imprese, favorendo un uso più diffuso e meno "rigido" dello strumento.

Permessi e strumenti per la cura dei figli

I contratti collettivi prevedono, con ampia variabilità, **permessi per la cura dei figli**, che in molti casi migliorano o integrano la disciplina legislativa.

Tra le principali direttrici si segnalano:

- l'introduzione di **giorni aggiuntivi per la malattia dei figli**, talvolta retribuiti o parzialmente retribuiti;
- la possibilità di fruizione **frazionata in ore**;
- il riconoscimento di **permessi specifici in occasione della nascita o per esigenze di cura nei primi anni di vita**.

Particolare attenzione è inoltre riservata alle situazioni di maggiore fragilità.

I contratti prevedono infatti misure specifiche a favore dei **genitori di figli con disabilità o con bisogni educativi speciali**, attraverso il riconoscimento di flessibilità oraria, priorità nell'accesso ad alcuni istituti e applicazione delle tutele previste dalla normativa dedicata.

Flessibilità organizzativa e strumenti di conciliazione

Accanto agli istituti più tradizionali, emerge con chiarezza una crescente attenzione agli **strumenti organizzativi di conciliazione**.

Tra questi assumono particolare rilievo:

- la **trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale**, spesso agevolata o accompagnata da criteri di priorità legati alle esigenze di cura;
- il ricorso a **forme di lavoro flessibile**, quali il lavoro agile o il telelavoro;
- la possibilità di adattamento degli **orari di lavoro**, anche attraverso soluzioni definite a livello aziendale;
- l'introduzione di misure volte a facilitare il **rientro al lavoro dopo periodi di assenza** per maternità o congedo.

Questi strumenti rappresentano leve importanti per le imprese, che possono utilizzarle per rispondere in modo più efficace alle esigenze della propria popolazione aziendale.

Strumenti di solidarietà: la banca ore solidale

Un elemento innovativo, sempre più diffuso nella contrattazione collettiva, è rappresentato dalla **banca ore solidale**.

Questo istituto consente ai lavoratori di **cedere ferie e permessi a colleghi** che si trovano in situazioni di particolare necessità, soprattutto per l'assistenza a figli minori con gravi condizioni di salute.

Si tratta di uno strumento che introduce una dimensione di solidarietà all'interno dell'organizzazione e amplia le possibilità di risposta a bisogni non sempre coperti dagli istituti tradizionali.

Nel complesso, i contratti collettivi svolgono un ruolo significativo nel rafforzare e rendere più flessibile il sistema di tutele previsto dalla legge. Accanto a situazioni in cui prevale il rinvio alla normativa, si osserva infatti una progressiva diffusione di modelli più avanzati, caratterizzati da una maggiore attenzione alla tutela economica della maternità, da prime forme di valorizzazione della paternità e da un utilizzo più flessibile degli istituti, in particolare del congedo parentale.

Parallelamente, si sviluppano sempre più strumenti di natura organizzativa e di welfare, pensati per rispondere in modo concreto alle esigenze di conciliazione tra vita privata e lavoro.

In questo contesto, le previsioni contrattuali rappresentano per le imprese una base di riferimento importante, sulla quale costruire ulteriori interventi a livello aziendale, coerenti con le proprie esigenze organizzative e con le caratteristiche della forza lavoro.

A completamento di quanto illustrato, **in allegato le schede tecniche di dettaglio relative ai singoli contratti collettivi analizzati**, che ne evidenziano puntualmente le principali previsioni in materia di genitorialità.

3

La best practice della contrattazione di secondo livello

Le esperienze di contrattazione di secondo livello offrono un patrimonio consolidato di soluzioni già adottate dalle aziende per sostenere la genitorialità in modo concreto e coerente con l'organizzazione del lavoro. L'analisi degli accordi aziendali consente di individuare interventi che, partendo dal quadro normativo e dai CCNL di riferimento, ampliano e rendono più effettive le tutele esistenti, rispondendo ai bisogni di lavoratrici e lavoratori nelle diverse fasi della vita familiare.

L'obiettivo non è fornire un elenco esaustivo di esperienze, ma offrire alle aziende **spunti concreti e replicabili**. Le pratiche qui presentate sono state ricondotte a quattro ambiti operativi – **tempo, sostegno economico, servizi di supporto ai genitori lavoratori e cultura organizzativa** – che rappresentano le principali leve a disposizione delle imprese per sviluppare politiche di genitorialità sostenibili, replicabili e compatibili con contesti organizzativi differenti.

Il tempo come leva di conciliazione

Il tempo di lavoro rappresenta uno degli ambiti più rilevanti di intervento della contrattazione di secondo livello in materia di genitorialità. Le misure che incidono sull'organizzazione degli orari, sulle assenze e sulla flessibilità consentono alle aziende di rispondere ai bisogni di cura non incidendo direttamente sul reddito del lavoratore e riducendo il ricorso a soluzioni informali o discrezionali.

Le esperienze di contrattazione aziendale analizzate evidenziano un utilizzo diffuso di strumenti aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla normativa e dai CCNL, finalizzati a rendere più concrete iniziative aziendali di conciliazione **famiglia/lavoro** nei primi anni di vita dei figli.

Principali tipologie di intervento sul tempo

Le migliori pratiche analizzate includono:

- l'introduzione di periodi aggiuntivi di assenza retribuita legati alla nascita;
- la flessibilità dell'orario di lavoro nelle fasi di inserimento scolastico;
- l'introduzione di una turnazione coerente con esigenze di conciliazione famiglia/lavoro
- il ricorso a periodi di part-time temporanei;
- l'estensione e la fruizione flessibile dei permessi per malattia o esigenze educative dei figli;
- l'utilizzo mirato dello smartworking;
- l'estensione dei periodi di congedo di paternità/maternità.

Nel loro insieme, queste misure contribuiscono a ridurre l'assenteismo non programmato, favorendo al contempo la permanenza al lavoro e promuovendo una più equa condivisione dei carichi di cura tra i genitori.

Il sostegno economico come supporto alla genitorialità

Un secondo ambito di intervento della contrattazione di secondo livello riguarda il rafforzamento delle tutele economiche connesse alla genitorialità. Numerose aziende introducono misure che integrano o ampliano quanto già previsto dalla normativa e dai CCNL, con l'obiettivo di ridurre l'impatto economico legato alla fruizione dei congedi e alle spese per la cura dei figli.

Principali tipologie di intervento sul reddito

Tra le best practice più diffuse si riscontrano:

- l'integrazione del congedo parentale fino al 100% della retribuzione;
- l'erogazione di bonus una tantum in occasione della nascita/adozione o al raggiungimento di traguardi scolastici;
- contributi economici per servizi relativi all'istruzione dei figli o volti a sostenere spese per asili nido/servizi di baby-sitting;
- introduzione di strumenti di welfare aggiuntivi.

Questi interventi aiutano le famiglie a sostenere le spese legate al mantenimento dei figli, riducono gli svantaggi economici connessi all'uso dei congedi, incoraggiano una maggiore presenza dei padri nella vita familiare e favoriscono la continuità lavorativa.

I servizi a supporto dei genitori lavoratori

Un ulteriore filone di intervento emerso dalla contrattazione di secondo livello riguarda l'offerta di servizi di supporto alla famiglia. Si tratta di misure che affiancano le tutele economiche e organizzative, rispondendo in modo diretto ai bisogni di cura, orientamento e supporto.

Principali tipologie di servizi

Le esperienze più significative includono:

- servizi di baby-sitting ed asilo nido in azienda;
- sportelli di orientamento alla genitorialità;
- supporto psicologico e counseling per genitori;
- iniziative di accompagnamento nelle fasi di transizione, dalla nascita al rientro al lavoro.

L'adozione di queste misure consente alle aziende di rispondere a bisogni concreti dei lavoratori, migliorare il benessere organizzativo e valorizzare il legame tra impresa e territorio.

Cultura organizzativa

Le politiche di genitorialità più efficaci non si esauriscono nell'introduzione di singole misure, ma si inseriscono in una più ampia cultura organizzativa capace di riconoscere e valorizzare le diverse fasi della vita. In questo ambito, la contrattazione di secondo livello ha introdotto pratiche volte sia a sostenere il rientro al lavoro sia a contrastare stereotipi e penalizzazioni indirette.

Principali interventi di tipo culturale

Tra le best practice analizzate figurano:

- percorsi di aggiornamento professionale al rientro dai congedi;
- iniziative formative rivolte al management;
- percorsi formativi finalizzati a fornire strumenti culturali per affrontare le sfide legate al ruolo genitoriale;
- azioni di sensibilizzazione sulla genitorialità condivisa;
- aggiornamento al neogenitore su quanto accaduto nel corso della sua assenza.

Queste pratiche contribuiscono a rendere effettive le tutele formali, a ridurre il rischio di esclusione o rallentamento di carriera e a promuovere un modello di genitorialità neutra rispetto al genere.

In conclusione, l'analisi delle best practice della contrattazione di secondo livello mostra come le politiche a favore della genitorialità possano essere costruite attraverso un insieme articolato e coerente di interventi sul tempo di lavoro, sul sostegno economico, sui servizi di supporto e sulla cultura organizzativa. Le esperienze esaminate confermano che non esiste una misura unica o risolutiva, ma piuttosto combinazioni di strumenti che,

se integrate tra loro, consentono alle aziende di rispondere in modo efficace ai bisogni di lavoratrici e lavoratori nelle diverse fasi della vita familiare.

Agire sul tempo di lavoro permette di rendere l'organizzazione più flessibile e aderente alle esigenze delle persone; rafforzare le tutele economiche contribuisce a rendere concretamente accessibili i congedi; l'offerta di servizi dedicati risponde a bisogni reali delle famiglie; l'investimento sulla cultura organizzativa assicura continuità ed efficacia alle misure introdotte nel tempo.

Per le aziende, la contrattazione di secondo livello rappresenta quindi uno spazio strategico per andare oltre il minimo normativo e contrattuale, valorizzando soluzioni già sperimentate e adattabili a contesti organizzativi diversi. In questa prospettiva, le politiche di genitorialità non si configurano come un costo o una concessione, ma come un investimento sulla continuità lavorativa, sul benessere organizzativo e sulla sostenibilità complessiva dell'impresa.

Elenco Dispense pubblicate

- “Guida alla riscossione” – N° 01/2026
- “Assegnazione e cessione agevolata dei beni ai soci” – N° 02/2026
- Rivalutazione terreni e partecipazioni” – N° 03/2026
- “La gestione della Salute e Sicurezza per i lavoratori in distacco” – N° 04/2026
- “La gestione della formazione obbligatoria in materia di Salute e Sicurezza per i lavoratori somministrati” – N° 05/2026
- “Guida alla programmazione socio-sanitaria 2026 in Regione Lombardia” - N° 06/2026
- “Il reddito di lavoro dipendente - Vol 1” – N° 07/2026
- “I numeri per le risorse umane - Edizione 2026” – N° 08/2026
- “Il reddito di lavoro dipendente - Vol 2” – N° 09/2026
- “Il reddito di lavoro dipendente - Vol 3” – N° 10/2026
- “Il reddito di lavoro dipendente - Vol 4” – N° 11/2026
- “Le iniziative ESA per la Space Economy” – N° 12/2026
- “Il reddito di lavoro dipendente - Vol 5” – N° 13/2026
- “Analisi della deliberazione della Giunta Regionale Lombardia” – N° 14/2026

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it